

リスキリングが求められる社会背景と企業の対応

— 社内副業制度の導入とその影響 —

執筆者 KDDI 総合研究所 共創部門 共創戦略グループ 池田 直樹
KDDI 総合研究所 共創部門 共創戦略グループ 石谷 雄一郎

▼記事のポイント

<サマリー>

日本の社会課題として労働力不足が存在する。物理的な労働人口の減少もあるが、技術進歩に伴う新しいスキルへの転換が進まないことで、新しい産業分野での労働力が不足する事態となっている。国はこの問題を解決するためリスキリングを進め、生産性向上により余剰となる職種から新たなスキルが必要な職種への転換を促す政策を推進し、そのスキルを活かせる産業へ労働力がシフトすることを期待している。具体的には、個々の人材が主体的に新たなスキルを獲得する「キャリア開発」を行うことを求めている。企業もまた、社内でのスキル転換や、新たなスキルを持った人材を獲得する施策を実施しており、ジョブ型人事制度の導入はその一例である。

しかし、企業にとっては、キャリア開発に成功し、高いスキルをもった人材は転職リスクも高いというジレンマを抱えている。この問題への対策として注目されているのが「社内副業制度」である。この制度は、従業員が自らのスキルを活かす場として活用することも、関心のある業務を啓発的経験とすることもできるものであり、これまで自身のキャリア開発に積極的でなかった従業員にとって利用しやすいものとなっている。この制度により、従業員は転職せずとも新たなキャリア開発のフィールドを社内で見つけることが可能となり、従業員のキャリア自律向上と転職意向抑制の効果も期待できる。

本稿では、個人の主体的なキャリア開発が求められるようになった背景を、政府政策を通して追跡し明らかにする。次に企業がどのような影響を受け、どのような課題を抱えることになったのかについて触れる。最後に、その対応策の一事例として社内副業制度を紹介し、企業が抱える課題と対応について述べる。

<キーワード>

リスキリング キャリア自律 キャリア開発 人的資本 社内副業制度

<地域>

日本

1 はじめに

近年、「リスキル」という言葉を頻繁に耳にするようになった。リスキルだけでなく、リカレント教育やキャリアアップといったフレーズが、数多くの広告を通じて私たちの生活に浸透している。学生向けの広告よりも、社会人向けの広告が多く流れているのではないかと錯覚するほどである。企業もまた、社員の教育に力を入れ、人材開発に注力している。社会人の教育市場は盛り上がりを見せているが、なぜこのような状況が生まれ、なぜリスキルが注目されているのか。

その答えは、現代社会の急速な変化にある。デジタル化の進展、AIやロボット技術の発展、グローバル化の進行など、社会や経済の変化は加速度的に進んでいる。これらの変化は、既存のスキルや知識だけでは対応できない新たな課題を生み出し、個々の社会人が新たなスキルを習得することを求めている。それがリスキリングであり、それが現代の社会人に求められる理由である。

スキル転換の必要性はいつの時代も言われていたし、そのための投資の必要性も指摘されてきたが、諸外国に比べてわが国の労働者に対する投資は低いという現実があり、労働生産性の向上が図れていない実態がある。

本稿では、こうしたリスキリングが求められるようになった背景を、政府政策を通して追跡し明らかにすることが一つの目的である（2章）。次に企業が個人の主体的なキャリア開発に際して、どのような課題を抱えることになったのかについて触れる（3章）。最後に、その対策の一事例としてKDDI株式会社（以下、「KDDI」と表記）の社内副業制度を紹介し、実践を通して見えてきた課題と対応について述べる（4章）。

2 リスキリングを求める労働政策の経緯

わが国では2017年ごろからリスキリングにつながる労働政策が議論されてきた。この章では、政策過程をレビューし、リスキリングが求められる背景を理解する。

日本の労働力問題、余剰と不足

日本は現在、労働力の余剰と不足の両面の課題を抱えている。日本の人口は、2008年の約1億2,800万人をピークに、その後徐々に減少し、2023年には1億2,300万人まで落ち込んでいる。また、平均年齢も上昇傾向にあり、2008年の44.7歳から2020年には47.6歳まで伸長した¹。他国と比較しても高齢化率は高く、少子高齢化による人口減少が進行している。その結果、現在の日本の経済規模を維持するだけの労働力が不足するという問題が予想されている。一方で、近い将来、現在の職種のおおよそ半分の仕事がAIやロボットに取って代わられるとの指摘²もあり、これにより余剰の労働力が生じる可能性がある。

この日本全体の問題は、当然の様に企業単位でも発生している。国内企業の従業員の高齢化は進行しており、また少子高齢化により新卒労働力の確保も過去と比較して困難になっている。例えば、自動車産業を例にとると、社会的な変化により内燃機関からハイブリッド・EVへの転換が急速に求められており、人材の余剰と不足に悩まされている。このように現在隆盛を誇っているサービスでも時代の変化に伴い衰退していく可能性があるため、企業は常に新たな成長領域にリソースを投入し続けなければならない。日本が成長期にあった時代であれば、新しいサービスに適応する人材の補充も容易であったが、少子化が進んでいる現状では困難さが増している。

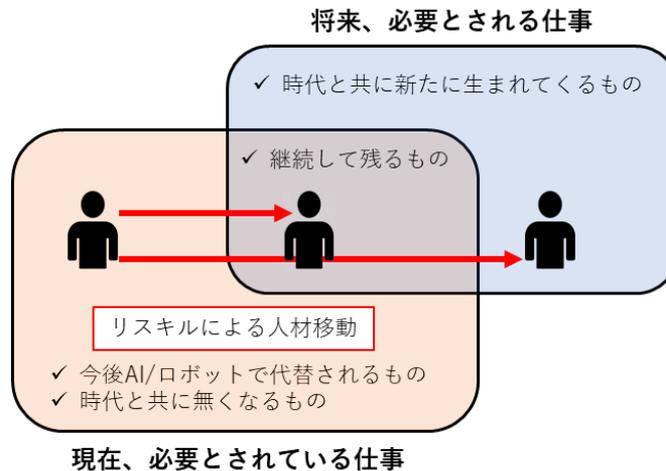
今後需要が無くなる職業から、当面必要な職業や将来需要の増加が見込まれる職業へ人的リソースの再配置を実行しなければ、国家、企業の競争力が失われ、日本社会全体が衰退していくことは明らかである。

そのため、現在さまざまな場所で人的リソースの転換が推進されている。その中で「リスキリング」というワードがよく使われるようになってきている。リスキリングとは、新たな職種や業務に対応するために、既存のスキルを再評価し、新たなスキルを習得することを意味する。リスキリングは、技術の進歩や経済の変化による既存のスキルの陳腐化を防ぎ、個々の労働者にとって市場で競争力を保つための重要な手段である。余剰人材や休眠人材を新たに必要となる領域で活躍できる人材に転換していくことが、国家や企業の持続的な発展を実現する重要な鍵の一つとなっている（図1）。

¹ 独立行政法人統計センター, e-Stat, “令和2年国税調査”, 2020, <https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00200521&tstat=000001136464>, (参照 2024-1-19)

² 野村総合研究所, “日本の労働人口の49%が人口知能やロボット等で代替可能に”, 2015, https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/news/newsrelease/cc/2015/151202_1.pdf, (参照 2024-1-19)

図 1 労働力の余剰と不足が起こる中で必要となる人材転換イメージ



(出典) KDDI総合研究所にて作成

我が国の人への投資の低さ

2016年、ロンドンビジネススクールのリンダ・グラットン教授とアンドリュー・スコット教授が共著した「LIFE SHIFT(ライフ・シフト)」はベストセラーとなり、副題である「人生100年時代」は日本国内でも政治家の引用や各種メディアで大きく取り上げられた。当時、日本は超高齢化社会の到来に伴う様々な課題を抱えていた。この背景から、2017年に安倍元総理を議長とし、リンダ・グラットン教授も含む「人生100年時代構想会議³」が開催され、「人づくり革命基本構想⁴」がまとめられた。生涯にわたって学び続け、付加価値を高めるリカレント教育⁵の拡充やキャリアアップ支援、高齢者雇用の促進が政策に反映されていった。

2018年の経済白書では、「人生100年時代の人材と働き方」を副題に掲げ、生涯学習の重要性についてまとめられた。この中で日本経済の低迷の一因として「労働生産性の低さ」が指摘された。人口減少と高齢化を迎える日本が持続的な発展を維持していくためには、国民一人ひとりの生産性の向上が必要があり、そのためには人的資本⁶への投資を増加させる必要があるとされた。例えば、人的資本への投資が1%増加すると、労働生産性が約0.6%増加する可能性があるとの研究結果も提示されている(図2)。これは投資先としての収益性が非常に高いことを示しており、投資に消極的な企業に対する強いメッセージとなった。

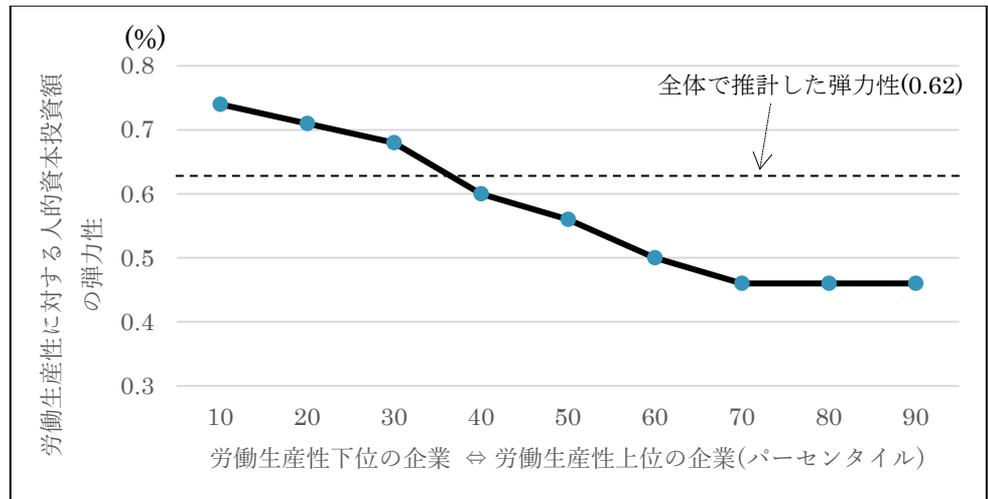
³ 人生100年時代構想会議, “人づくり革命基本構想” 2018,
<https://www.kantei.go.jp/jp/content/000023186.pdf>, (参照 2024-1-19)

⁴ 内閣府, “平成30年度年次経済財政報告 第2章人生100年時代の人材と働き方”,
<https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je18/h02-00.html>, (参照 2024-1-19)

⁵ リカレント教育：一度学んだことを定期的に再学習する教育のこと。これにより、知識やスキルを維持・更新し、時代の変化に対応する能力を養う。

⁶ 人的資本：企業の従業員が持つスキル、知識、経験、能力などを指す。企業の競争力を高め、新しいアイデアやイノベーションを生み出すために重要な役割を果たす。

図 2 労働生産性に対する人的資本投資額の弾力性

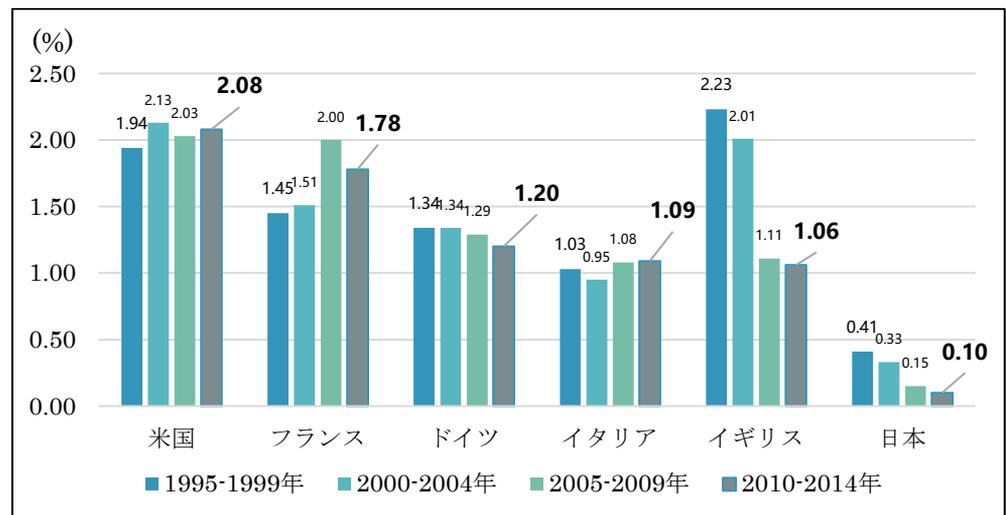


(出典) 平成30年経済白書記載内容からKDDI総合研究所にて作成

2019年頃からGAFAM (Google、Apple、Facebook、Amazon、Microsoft) の5社の時価総額合計が東京証券取引所一部上場企業の時価総額全体を上回るなど (コラム「東証一部企業とGAFAMの時価総額」参照)、日本企業との違いについてさまざまな調査が行われるようになった。特に注目されたのは無形資産比率であり、日本企業の無形資産比率の低さが改めて注目されている。

例えば、GDPに占める企業の能力開発費の割合について、日本は先進諸国と比較しても低い水準にとどまり、経年的にも低下しており (図3)、日本企業の無形資産への投資額の少なさが改めて確認できる。

図 3 GDPに占める企業の能力開発費の割合の国際比較



(出典) 「平成30年度 年次経済報告」(2018)内閣府⁷より引用

⁷ 内閣府, "平成30年度 年次経済報告", 2018, <https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je18/index.html>

2019年から経済産業省を中心に日本企業の無形資産への投資対策について議論が本格化し（表1）、その中で無形資産の中でも特に人的資本への投資が進んでいないことが指摘されるとともに、企業の競争力や成長性を評価する上で、人的資本への投資が重要な要素であると広く認識されるようになった。2021年6月にはコーポレートガバナンス・コード改訂時に人的資本への投資に関する記述が新たに追加された⁸。コーポレートガバナンス・コードとは、企業の経営の透明性を高め、企業価値を向上させるための行動規範であり、株主の権利保護、取締役会の機能強化、情報開示の充実などが規定されているものである。この改訂により、企業は人的資本への投資状況や計画を明示し、それを株主や投資家に対して報告する必要が生じたのである。

表 1 企業における無形投資資産の必要性についての議論（経済産業省）

	レポート等	指摘内容
2020年 9月	「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書（「人材版伊藤レポート」） ⁹ 」公表	経営戦略の重要な部分として人的資本への投資を組み込むこと
2021年 6月	コーポレートガバナンス・コード改訂	企業は人的資本への投資状況や計画を明示し、それを株主や投資家に対して報告すること

無形資産とは従来、知的財産権や顧客データ、ビッグデータ、その他ブランドや営業ノウハウなどで知られてきたが、それらを生み出す根源となるものが人的資本である。なお人的資本の情報開示処置は、欧州では2014年に義務化され、2018年に国際標準機構によりISO30414で定められ、米国では2020年に義務化されている。

2022年6月内閣府主導で「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」が策定され、閣議決定された。この中の「三章 計画的な重点投資」において人への投資と分配が述べられた。同年10月、岸田首相は所信演説の中で、個人のリスクリングの支援に5年で1兆円規模、2024年度までの3年間で4000億円規模の予算を投じると表明¹⁰、翌年2023年5月に「リスクリングによる能力向上支援」、「個々の企業の実態に応じた職務給（ジョブ型人事）の導入」、「成長分野への労働移動の円滑化」の3つを「三位一体の労働市場改革の指針（以下、労働改革指針）」として発表した¹¹（表2）。この労働改革指針は「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023改

⁸ JPX, “コーポレートガバナンス・コード改訂版(2021) 補充原則2-4①, 補充原則3-1③, 他”, 2021, <https://www.jpx.co.jp/news/1020/20210611-01.html>, (参照 2024-1-19)

⁹ 経済産業省, “持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書”, 2020

¹⁰ 内閣府, “経済財政運営と改革の基本方針”, 2022, <https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/honebuto/2022/decision0607.html>, (参照 2024-1-19)

¹¹ 内閣府 新しい資本主義実現会議, “三位一体の労働市場改革の指針”, 2023, https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/roudousijou.pdf, (参照 2024-1-19)

訂版」へと盛り込まれた。なおこの時「学び直し」「スキルアップ」などの表現から「リスクリング」の表現に統一されている。

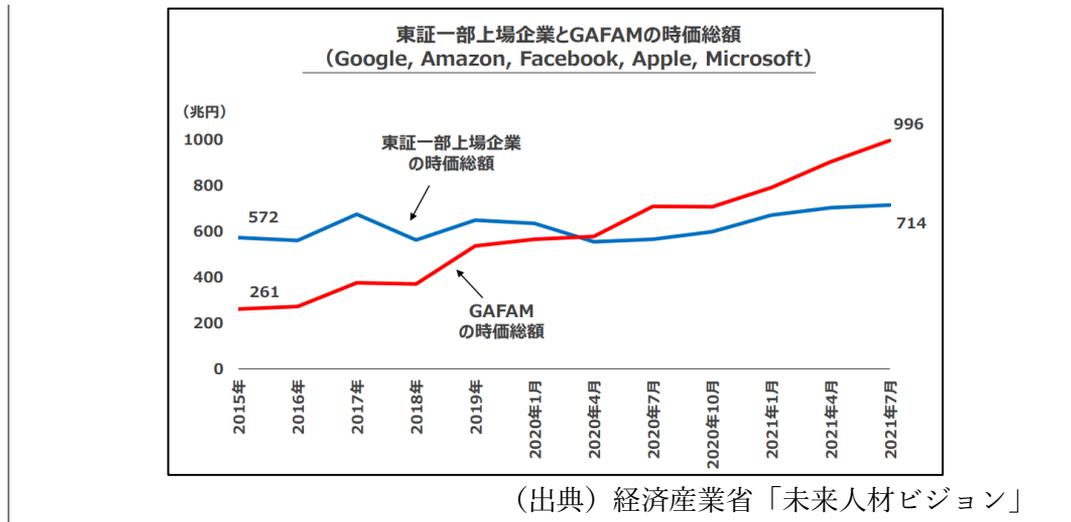
表 2 新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画の人的投資部分

	2023年度改訂版	2022年度初版
記載箇所	Ⅲ. 人への投資・構造的賃上げと「三位一体の労働市場改革の指針」	Ⅲ.-1. 人への投資と分配
課題の把握	人材流動性の低さ 低い人材流動性起因の賃金低迷 人材育成投資水準の低さ	コストカット起因の賃金低迷 労働力不足 社会課題解決人材の不足
主な考え方・主張	キャリアは会社から与えられるものから自ら選択するもの ジョブ型システムへの移行は重要 最低賃金の上昇が必要	最低賃金の上昇が必要 創造性を生み出していくには人への投資が必要 社会課題解決の為に人への投資は最も重要
主な政策	リスクリング支援の実施 法改正を伴う労働移動の環境作り ジョブ型システムの導入支援	学び直し、再就職支援の実施 労働移動(転職)の支援 副業・兼業の拡大支援
記載量	三章全体1.6万文字(全体の11%)	三章 1 項0.5万文字(全体の6%)

(出典)「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」(2022,2023)

【コラム 東証一部企業とGAFAMの時価総額】

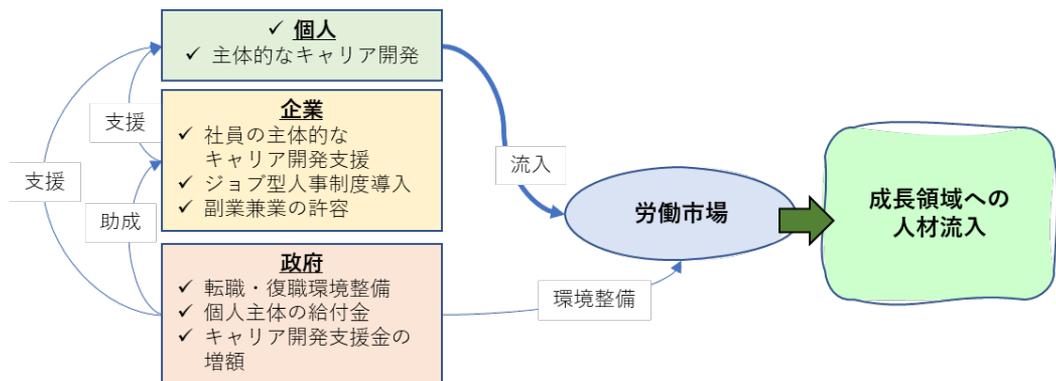
経済産業省が2022年5月に公表した『未来人材ビジョン』では、「これからの時代に必要となる具体的な能力やスキルを示し、今働いている方、これから働き手になる学生、教育機関等、多くの方々に伝えることで、それぞれが変わっていくべき方向性が明確になるのではないか。」という問題意識で取りまとめられている。その中で労働市場を様々な面から国際比較をおこなっており、その象徴的な指標のひとつとして巨大テック企業5社と東証一部企業の自社総額を比較したグラフが掲載されている。



現在の政策シナリオ

2023年時点の政策シナリオは、人材への投資を行うことによって付加価値を高め、労働市場の活性化を行い生産性の高い市場へ人材を流通させることである。今後の成長領域への人材流動を促し、結果として賃金上昇を図るといものである。そのため、個人に対しては主体的なキャリア開発を促し、企業にはそれに応える職能給の導入、キャリア開発を促進するための人材への投資を求めている。

図 4 労働市場から成長領域への人材流入のイメージ



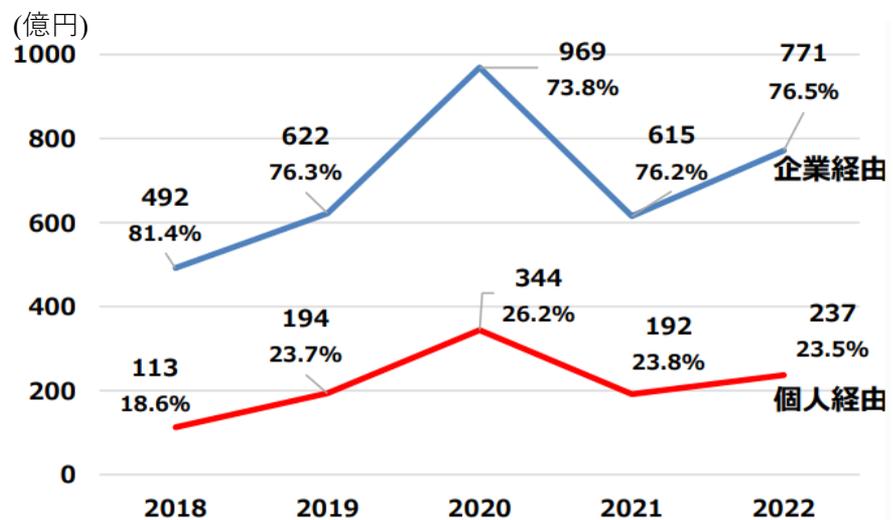
(出典) KDDI総合研究所にて作成

政府としては、「成長分野への労働移動の障害を取り除く環境整備」および「リスクリングに対する補助金、助成金などの支援方針変更」の二点を実行する事が宣言されている。まず環境整備については次の4つの政策が挙げられている。一言で言えば転職しやすい環境作りである。

- (1) 自己都合退職の場合に失業給付を直ちに取得できない失業給付制度の見直し
- (2) 長く勤めるほど優遇される退職所得課税制度の見直し
- (3) 自己都合退職時に支払われる退職金の減額の見直し
- (4) 成長分野における求人・求職・キャリアアップに関する情報の官民共有化

さらに人材育成関連の補助金・助成金の増額について、ここは単なる増額ではなく大きな方針転換があったことを述べておく。政府は人材開発支援助成金、公共職業訓練、教育訓練給付金などを通じて、年間約1000億円の規模でキャリア開発支援を行ってきたが、主な支援は企業経由(助成金)であり、その規模は個人への直接支援(教育訓練給付金、他)の約3倍であった(図5)。企業主体の支援では様々な企業内ルールが存在し、個人が本当に望んだ支援に繋がっていないとの声もあり、労働改革指針ではこの割合を5年以内に個人経由が過半となるよう目指すこととなっている。

図 5 これまでの職業訓練関係の予算額推移



(出典) 新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023改訂版基礎資料集p.3¹²

そのほか、リスクリングに対する支援として、2022年「職業能力開発促進法¹³」が8年ぶりに改訂され、企業に対して従業員の求めに応じてキャリアコンサルティングの機会を確保するよう義務付けられた¹⁴。従業員主体のキャリア開発を促進させる内

¹² (出典の表注)「企業経由」は、人材開発支援助成金、公共職業訓練(在職者訓練)及び生産性向上人材育成支援センターに用いる運営費交付金と、都道府県が行う職業訓練への交付金(運営費交付金及び都道府県向けの交付金については、当該年度決算における実績に基づき、予算額を試算したもの)。「個人経由」として、教育訓練給付制度を加え、在職者支援向けの学び直し支援策の全体額とした上で、それに対する、それぞれの割合として算出

¹³ 職業能力開発促進法(昭和四十四年法律第六十四号)

<https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=344AC0000000064>, (参照 2024-1-19)

¹⁴ 厚生労働省, “職業能力開発促進法施行規則及び職業能力開発促進法施行規則第四十八条の十七第一項第一号及び第二号に規定する講習の指定に関する省令の一部を改正する省令(概要)”, 2022, <https://www.mhlw.go.jp/content/000352323.pdf>, (参照 2024-1-19)

容である。転職の促進、キャリア開発の主体を企業から個人経由へ移行させるこれらの政策は、一見して企業の人材育成はあまり期待されていない様にも見える。しかし、新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画の中では以下の様に述べられている。

日本企業の人への投資（OJTを除く）は、2010年から2014年に対GDP比で0.1%にとどまり、米国（2.08%）やフランス（1.78%）等の先進諸国に比べても低い水準にある。かつ、近年、更に低下傾向にある。今後、人口減少により労働供給制約が強まる中、人への投資を行わない企業は、ますます優秀な人材を獲得できなくなり、それは企業価値や競争力の弱体化に直結することを認識しなければならない。他方で、諸外国の経験を見ると、人への投資を充実した企業においては、離職率の上昇は見られず、むしろ、自分を育てる機会を得られるとして、優秀な人材をひきつけることが可能となっている。このため、企業自身が、働く個人へのリスクリング支援強化を図る必要があることを肝に銘じる必要がある。

これらの政策は企業の人材育成への期待を諦めた訳では無く、企業主導のキャリア開発から、従業員自ら主体的にリスクリングを行えるよう支援する形へ「転換」を求めているのである。

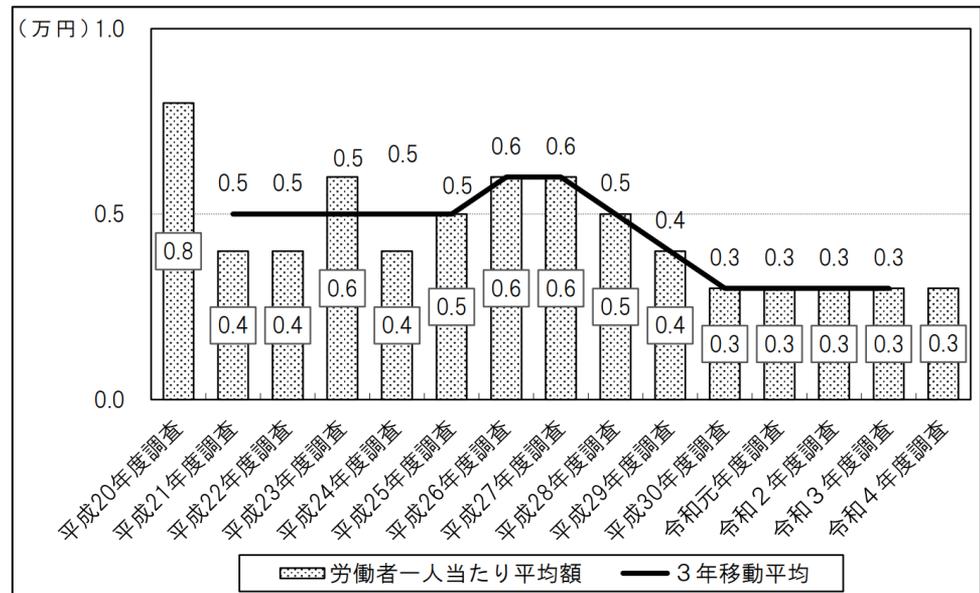
3 企業の人材教育に関する課題と対応

企業が人材教育をためらう理由

企業としても無形資産である人的資本への投資を行う必要性はあるものの、様々な課題からその投資規模を直ちに増加させることは期待できない状況である。厚生労働省が例年実施している能力開発基本調査では、従業員のために自己啓発支援を支出した企業は5割に留まっており、また投資金額もこの10年以上減少から横ばい傾向であり、コロナ禍が終息した現在でも上昇する兆しはみられていない¹⁵ (図6)。

同調査の中では、約8割の事業所が従業員の能力開発や人材育成に関する問題を抱えていると答えており、その内容は「指導する人材が不足している」(58.5%)の次に「人材を育成しても退職してしまう」(50.8%)ことが挙げられている。社内に新たな領域の指導者不足はあるとしても、企業の本音としては、従業員の能力開発を行っても辞めてしまっては元も子もない、といった感覚が伺える。

図 6 企業が自己啓発支援に支出した費用の従業員一人当たり平均額



(出典) 令和4年度能力開発基本調査(2022)厚生労働省

¹⁵ 厚生労働省, “令和4年度能力開発基本調査”, 2022, <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/104-1.html>, (参照 2024-1-19)

キャリア自律支援とジョブ型人事制度の導入

このように企業は投資が伴う人材育成には消極的ではありつつも、従業員の主体的なキャリア開発支援を行うことについては積極性を見せる兆しはあり、教育から支援の転換が緩やかに進んでいると言える。例えば、従業員のキャリア開発支援に適応したジョブ型人事制度を導入する企業が増えているのはその一例である。

ジョブ型人事制度とは、職務内容やスキルに応じて人事管理する制度である。従業員は自身の能力や希望に合った職務に就くことが可能で、成果に応じて評価や報酬が決定されるため、従業員が自らスキルを身に着けることによって、会社からより適切な職務や報酬を受けられる仕組みである。長らく日本企業を支えてきたメンバーシップ型人事制度(終身雇用制度)にかわり、徐々に採用されるケースが増えている。この制度は従業員が自らのキャリア開発を自律的に行うことを前提として、企業がそのスキルを活用した職務内容で評価可能な形を提供することによって、従業員のキャリア自律を促進すると共に、優秀なスキルを持った人材の獲得を期待する目的もある。

ジョブ型人事制度により、高スキル人材が存在し、かつ流動性の高い労働市場の実現に実質的に近づくことに繋がる。企業にとって流入も容易となるが流出するリスクも高まる。とはいえ、古いタイプのメンバーシップ型人事制度を維持すれば、いずれこの様な高スキル人材から見放されてしまう可能性が高まる。

表 3 ジョブ型とメンバーシップ型の比較

	ジョブ型人事制度	メンバーシップ型人事制度
特徴・考え方	自律的キャリア形成が促されやすい 人の出入りが多い 会社はパートナー	自律的なキャリア形成が促されない 人の出入りが少ない 従来型、会社は保護者
採用	職務内容を明確に定義して採用する	新卒で正社員を一括採用する
評価	成果やスキルに基づいて評価する	勤続年数や年齢に基づいて評価する
育成	スペシャリスト育成を重視	ゼネラリスト育成を重視
配置転換・異動	本人の意向や職務適合性を重視	会社のニーズを重視
賃金	職務内容、市場価値基準	年功、内部貢献
雇用保障	弱い	強い
人材の流動性	高い	低い

(出典) KDDI総合研究所にて作成

ジョブ型人事制度に限らず、日本の企業は今後従業員に対しキャリア自律を支援する必要があり、同時に流動性の高まる労働市場に対応するために、優秀な人材の獲得と流出抑止の両面を実行しなければならない時代になったのである。

4 キャリア自律支援と人材流出抑止の両立

部分的自由裁量制度¹⁶の進化版、社内副業制度とは

企業は従業員のキャリア自律の支援を行うために多様な施策を行っているが、近年注目を集めている施策として社内副業制度がある。これは従業員が従事している業務以外で、ある程度の割合で別の業務を行う仕組みである。社内各部門が業務を社内募集し、これに対して従業員が応募する。合格した場合、一定の期間、一定の業務時間割合を募集した業務にあてることができるという施策である（表4）。

表 4 「部分的自由裁量制度」導入企業例

導入企業名	施策名	施策概要
Google	20%ルール	従業員は勤務時間の20%を自身のやりたいプロジェクトに費やすことができる。
3M ¹⁷	15%カルチャー	従業員は業務時間の15%程度を自分が興味をもつ分野の研究等に使っても良い。
丸紅 ¹⁸	15%ルール	従業員は就業時間の最大15%を目安として、丸紅グループの価値向上につながるような事業の創出に向けた活動に充てることができる。
パナソニック ¹⁹	社内複業制度	従業員が自身の所属する部署に籍を置きながら、異なる事業・部署も兼務できる。
KDDI ²⁰	社内副業制度	従業員は就業時間の約2割を目安として自部署以外での業務を経験できる(次項詳細)

(出典) KDDI総合研究所にて作成

¹⁶ 業務の中で従業員が本業務以外のことに時間を割ける制度のことをここでは部分的自由裁量制度と呼ぶ

¹⁷ スリーエム ジャパン株式会社, "15%カルチャーで社会貢献を"
https://www.3mcompany.jp/3M/ja_JP/careers-jp/working-at-3m/diversity-and-inclusion/3MerCareer-FShield/, (参照 2024-1-19)

¹⁸ 丸紅株式会社, "GC2024グループ人財戦略", 2024,
<https://marubeni.disclosure.site/ja/themes/26/>, (参照 2024-1-19)

¹⁹ パナソニック株式会社, "複業することで本業にも生かせる。経験者が語る制度利用のメリット", 2021, <https://gccatapult.panasonic.com/stories/story110.php>, (参照 2024-1-19)

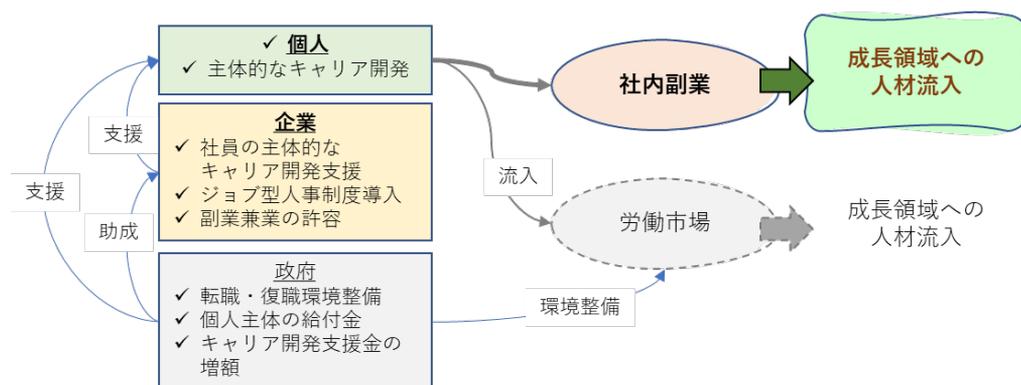
²⁰ KDDI株式会社, "イノベーション創出を加速する「社内副業制度」を開始", 2020,
<https://news.kddi.com/kddi/corporate/newsrelease/2020/06/26/4521.html>, (参照 2024-1-19)

過去、3M社やGoogle社が採用していた「部分的自由裁量制度」いわゆる15%ルールや20%ルールなどと呼ばれている施策は、与えられた役割業務以外で自ら考えた創発的な業務に一定の時間を割くことができるものであった。実際「ポストイット」や「Googleマップ」など、その企業を代表するようなサービスも生み出されたと言われている。一方このルールにはハードルがあるとも言われており、「20%の時間を自由に与えられても何をして良いのか分からない」「自らプロジェクトを立ち上げて人も集まらない」などの問題から、この施策を有効に活用できる従業員は限られるとの声もある。社内副業制度は、過去の部分的自由裁量制度とよく似た制度ではあるが、従業員自らが仕事を創り出すハードルを取り除き、自ら選択した募集業務に自分の意志で参加できるとしたものである。従業員は自らのスキルを活かす場として活用したり、関心のある業務を啓発的経験とすることができる。

企業視点でもメリットがあり、部門間での人材交流が進むことによるイノベーションの発芽も期待できることや、従業員が関心や興味がある業務に参加可能とすることで、エンゲージメントの向上や、転職以外の選択肢を提供することに繋がる可能性がある。

また、社内副業制度をうまく利用すれば、社内の成長領域への人材流入につながるという効果も見込める。成長領域の部門が社内副業を募集することによって、例えば20%程度のリソースを非成長領域から部分的に異動させることになるというメリットや、異動前に適性を確認できるメリットもある。

図 7 社内副業を利用した社内の成長領域への人材流入のイメージ



(出典) KDDI総合研究所にて作成

以上のことから、社内副業制度は従業員の転職意向の抑制や、主体的なキャリア開発にこれまで積極的ではなかった従業員のキャリア自律促進につながる予想される。

次節では、KDDIの社内副業制度の事例から、具体的にどのような効果を発揮しているのか検証する。KDDI総合研究所では、2023年度上半期に社内副業制度を利用したKDDIの従業員69名を対象にアンケート調査およびインタビュー調査を実施し、転職意向抑制の効果やキャリア自律低群の従業員のキャリア自律への影響について解明を試みた。

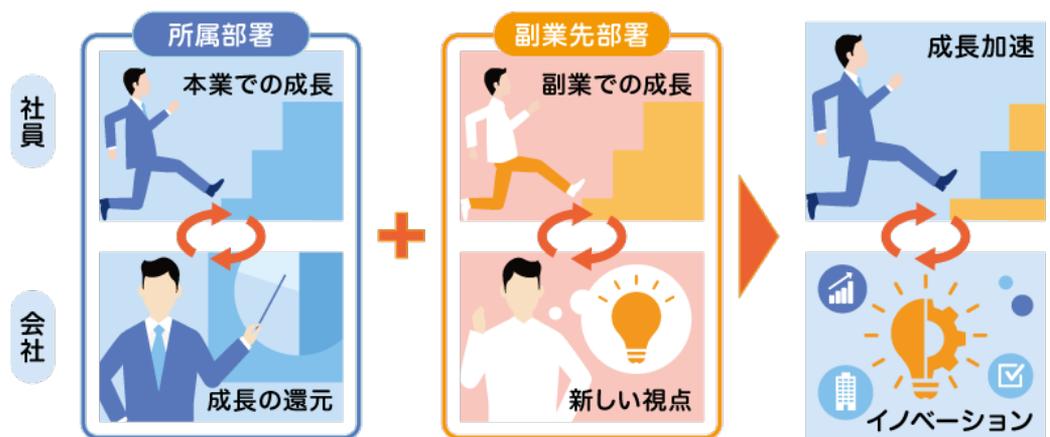
KDDIの社内副業制度

調査結果に入るまえに、KDDIで導入している社内副業制度について触れておく。

KDDIは、2020年6月1日から正社員約11,000人を対象に社内副業制度を導入した。この制度では、従業員が自部署以外での業務に参加することができる。募集中の業務から従業員自らの成長につながるものを選び、応募することが可能となっている。またテレワークの活用により、勤務地に関係なく応募可能な案件も多い。これまでの定期異動や兼務に代わる柔軟な挑戦の場を提供することで、従業員の要望に応える施策となっている。

開始直後は一般的な社外での個人的な副業と混同され、単なる報酬の無い副業ではないか、会社が都合よく人手の足りない部門へ社員を送り込む為の施策ではないかなどの声が聞かれ、参加者が増えない時期もあった。しかし主体的なキャリア形成が求められている社会状況が徐々に認知されると共に、上手く自らのキャリア形成に役立てている社員の声を公開するなどの努力により、現在では多くの社員が本施策に参加している。

図 8 KDDI社内副業制度のイメージ²¹



(出典) KDDIプレスリリース (2020年6月26日)

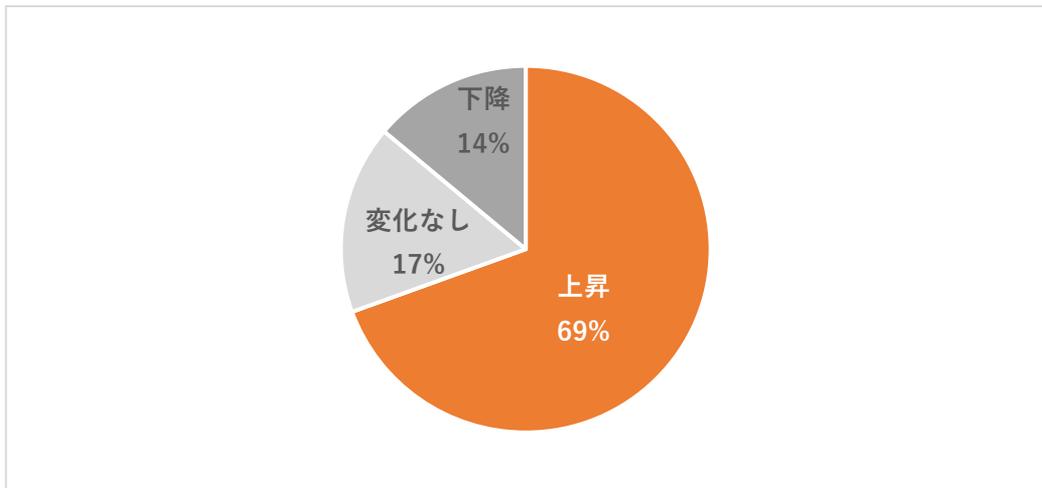
従業員のキャリア自律向上と転職意向改善に効果あり

アンケート結果から、社内副業制度の利用が従業員のキャリア自律度や転職意向に明確な影響を与えていたことが明らかになった。今回アンケートでは、キャリア

²¹ KDDI株式会社, “イノベーション創出を加速する「社内副業制度」を開始”, 2020, <https://news.kddi.com/kddi/corporate/newsrelease/2020/06/26/4521.html>, (参照 2024-1-19)

自律尺度²²を用いて7項目の設問を作成し、5点満点のスコアでキャリア自律度を評価した。今回、これまでキャリア開発に積極的ではなかった従業員への影響を調査するため、社内副業制度利用者69名のうちキャリア自律低群²³35名のキャリア自律度の変化を観察した。その結果、制度利用前後でキャリア自律低群の多くの従業員のキャリア自律が促進されていることが分かった（図9）。

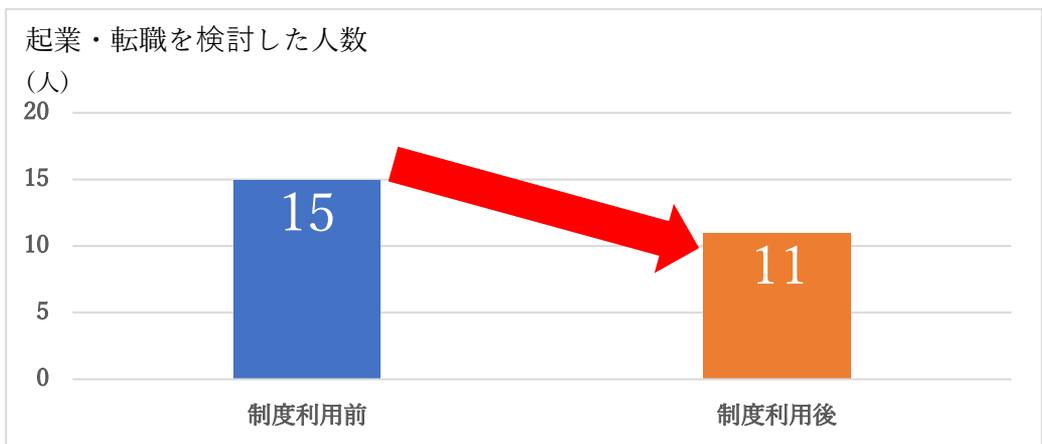
図 9 社内副業制度前後のキャリア自律低群の従業員35名のキャリア自律度の変化



（出典）KDDI総合研究所にて作成

また制度利用者69名の中で、直近半年間で起業・転職を検討した人数が11名となり、副業制度利用前の15人から減少していた（図10）。

図 10 内副業制度利用者の内の起業・転職を検討した人数(母数：69名)



（出典）KDDI総合研究所にて作成

²² 堀内 泰利，岡田 昌毅。”キャリア自律を促進する要因の実証的研究”産業・組織心理学研究 29(2), 73-86, 2016.

²³ 社内副業制度利用者69名のうち、キャリア自律上位34名をキャリア自律高群、下位35名をキャリア自律低群とした。

社内副業制度の従業員に与える影響についてさらに詳細な調査を行うため、社内副業制度を利用した従業員2名（従業員①、従業員②とする）に対し社内副業制度と転職意向への関係についてインタビュー調査を行った。

インタビュー調査を通じて、社内副業制度を利用した背景や、利用した結果転職意向がどのように変化したかが明らかになった。従業員①からは、「社内副業制度を通じて自身の就きたい仕事が明確になった」との意見が得られ、従業員②からは「社内副業を利用することで、転職しなくても社内で自身のやりたかった仕事ができる。そのため社内副業は転職に代わるキャリア開発のための選択肢になる。」などの意見が得られた。社内副業制度は、従業員にキャリア開発の選択肢を提供するものであり、従業員のキャリア自律促進や転職意向改善に効果があることがさらに裏付けられた形となった。

表 5 従業員①のインタビュー結果（社内副業制度利用のきっかけと結果）

諸情報	属性 : 20 代 現部署 : 法人営業部門 社内副業先部署 : マーケティング部門
制度利用のきっかけ	新卒で KDDI 入社後継続して担当している法人営業業務に慣れを感じ、他の業務に就くため異動または転職を検討していた。その時、他業務を経験できる社内副業制度に着目し、今回制度を利用した。
制度利用の結果	自身の目指すキャリアの方向性として、マーケティング業務を続けたいと認識した一方で、転職せずとも社内で他の業務を経験できる本制度に魅力を感じ、所属企業へのコミットメントが増加した。

表 6 従業員②のインタビュー結果（社内副業制度利用のきっかけと結果）

諸情報	属性 : 30 代 現部署 : 事業企画部門 社内副業先部署 : データ分析部門
制度利用のきっかけ	データ分析業務への興味から転職を検討していた。転職する前に機械学習などのデータ分析を仕事として経験したいと思い、今回社内副業制度を利用した。
制度利用の結果	現在所属する部署以外の業務内容や雰囲気を知ることができ、自身の取り組みたいことが KDDI の中でもできると実感するとともに、今後も社内副業制度の利用を通じて興味のある領域の業務やスキル習得を行いたいと思うようになった。

以上の結果から、社内副業制度は従業員のキャリア開発のための選択肢として機能していると言える。一方、本制度を利用する従業員に高い使命感や期待値を求めてしまうと、プレッシャーを感じ利用しづらくなることもある。気持ちの面で制度利用のハードルを下げることで利用者の増加につながり制度を活性化する²⁴。また、この制度は従業員のキャリア開発のフィールドが「社内のどこかの部署にある」ということが前提となっている。中小企業のような限られた事業を展開している企業では、社内副業制度を導入しても限定的な効果となる可能性がある。一方、幅広い業務領域を有する企業においては、社内副業制度は従業員のキャリア自律を支援するとともに、転職意向も有効に抑制できると結論付けることができるだろう。

²⁴ ITmediaビジネス ONLINE, “KDDIが「社外副業」ではなく「社内副業」を推進するワケ 経験者が感じたメリットとデメリットは?”, <https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2205/24/news067.html>, (2024-1-19参照).

5 まとめ

本稿では、個人の主体的なキャリア開発が求められている社会的背景や、それにより生じた企業の課題、およびその対策の一事例として社内副業制度について述べた。

2章では、日本が直面している人口減少と高齢化による労働力不足、およびAIやロボット化による余剰労働力の問題に対応するため、政府は労働者のキャリア自律向上やリスクリングの必要性を指摘し、企業に人的資本投資の増加を求めていることについて述べた。

3章では、企業は人材流出の懸念から投資を伴う人材育成には消極的な一方、従業員の主体的なキャリア開発支援に対し積極性を見せる兆しがあること、およびその事例としてジョブ型人事制度について述べた。またジョブ型人事制度は企業にとって人材獲得を容易にする一方で流出のリスクを高めることから、従業員のキャリア自律促進と人材流出抑制の両面を実現する施策が企業に求められていることについて述べた。

4章では、社内副業制度に着目し、KDDIの事例から、従業員のキャリア自律促進と人材流出抑制に対する社内副業制度の効果を確認したことや、従業員の気持ちの面での制度利用のハードルを下げることで制度の活性化につながることを述べた。

厚生労働省がまとめた「職場における学び・学び直し促進ガイドライン²⁵」には、持続的なキャリア形成を実践する為に次の様に記載されている。

学び・学び直しは、単に「学んだ」だけで終わるのではなく、学んだ後に業務に活かしてこそ意義がある。また、学んだことを業務で実践することで、身に付けた能力・スキルが定着するという効果が期待される。

社内副業制度は、知識として学んだことを実際の職場で実践することとなり、学習定着率の優れたアクティブラーニングの実践そのものといえる。従業員が自ら望んだスキルを開発するにあたり、机上の学びに留まらず実践の場でアウトプットする有効な手段となっている。企業から見ても自社の成長領域へ意欲のある従業員が部分的とはいえ参画することで良質なアウトプットも期待でき、また従業員自身の成長領域に対する準備も転職リスクを抑えて実現可能である。このように労使ともに有益な施策と言える。人材流動性を高め、企業にとっても従業員にとっても、将来に対する備えとなる優れた施策であると言える。

²⁵ 厚生労働省, “職場における学び・学び直し促進ガイドライン概要”

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/guideline.html, (参照 2024-1-19)

Appendix

KDDI社内副業制度利用者への調査内容について

今回KDDIで社内副業制度を利用した従業員のキャリア自律や転職意向の変化を評価するため、アンケートおよびインタビュー調査を実施した。

アンケートではキャリア自律度²⁶と、起業・転職検討経験の有無などについて質問した。回答者69名のうち、キャリア自律上位34名をキャリア自律高群、下位35名をキャリア自律低群とし、キャリア自律低群の制度利用前後のキャリア自律度の推移を観察した。さらに制度を利用した従業員2名に社内副業制度への印象や自身のキャリアへの影響についてインタビュー調査を実施した。

表 7 調査概要

調査名称	KDDI 社内副業制度の効果に関する調査
調査内容	KDDI 社内副業制度の従業員のキャリア自律度と転職意向に与える効果について明らかにする
調査手法	・ 23 年 6 月に社内副業制度の利用を開始した KDDI の従業員へのアンケート調査 ・ 23 年 6 月に社内副業制度の利用を開始した KDDI の従業員のうち 2 名への副業制度利用後でのインタビュー調査
調査時期	アンケート調査 社内副業制度利用前 (23 年 6 月 6 日-21 日) 社内副業制度利用後 (23 年 10 月 5 日-18 日) インタビュー調査 23 年 11 月
実施主体	株式会社 KDDI 総合研究所

²⁶ 堀内 泰利, 岡田 昌毅.”キャリア自律を促進する要因の実証的研究”産業・組織心理学研究 29(2), 73-86, 2016.

図 11 キャリア自律尺度²⁷

キャリア自律度	職業的自己イメージの明確さ	<ul style="list-style-type: none"> 自分の能力を発揮できる仕事上の得意分野が見つまっている
	主体的キャリア形成意欲	<ul style="list-style-type: none"> 自分のこれからのキャリアに、強い関心を持っている
	キャリアの自己責任自覚	<ul style="list-style-type: none"> 納得いくキャリアを歩めるかどうかは、自分の責任だと思う
	職場環境変化への適応行動	<ul style="list-style-type: none"> 新しい環境や状況にも、割合早くなじんで対応している
	キャリア開発行動	<ul style="list-style-type: none"> 自分の職種、業界分野における最新動向を常に情報収集している
	ネットワーク行動	<ul style="list-style-type: none"> 新しい人間関係が構築できる様に、社内外の活動に積極的に参加している
	主体的仕事行動	<ul style="list-style-type: none"> 自分の満足感を高める様に、仕事のやり方を工夫している

※ 5：非常にそう思う～1：全くそう思わない の5件法で聴取
 要因ごとに平均値を算出しキャリア自律度を各要因の平均値として算出

²⁷ 堀内 泰利，岡田 昌毅.”キャリア自律を促進する要因の実証的研究”産業・組織心理学研究 29(2), 73-86, 2016.

【執筆者プロフィール】

氏 名： 池田 直樹

所 属： KDDI総合研究所 共創部門

経 歴： KDDI入社後、通信設備の運用業務を経てKDDI総合研究所に出向し、ヘルスケア領域の研究開発や健康経営施策の企画業務を経験。現在はKDDI人事企画部に兼務しながらHR領域の調査・研究に従事。定性・定量の両面のデータを元に、キャリア自律向上に向けた人事施策の効果検証および改善提案に取り組んでいる。

氏 名： 石谷 雄一郎

所 属： KDDI総合研究所 共創部門

経 歴： 民営化直後の(株)JT、創業時のサイボウズ(株)を経て、携帯電話OS開発を行う為に合併直後のKDDI(株)に入社。当初技術者としてau端末OS(BREW)開発を主導。Android/iOSの登場により日本端末開発技術者の価値が一変したことに衝撃を受け、サステイナブルな人材育成・開発の重要性を認識、本格的にHRM分野に取り組み現在に至る。